

nego badania mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia obecnego stanu procesu regulacji szkolnictwa wyższego z rynkiem pracy.

**Słowa kluczowe:** absolwenci szkół wyższych; kształcenie wyższe; Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego; rynku pracy; kształcenie wyższe; zatrudnienia.

## REGULATION MECHANISMS OF HIGHER EDUCATION AND LABOUR MARKET IN THE EUROPEAN UNION

Mospan Natalia, PhD, Associate Professor of English Philology Department, Borys Grinchenko Kyiv University, 13-b Tymoshenko st., 04212 Kyiv, Ukraine, monavik@ukr.net

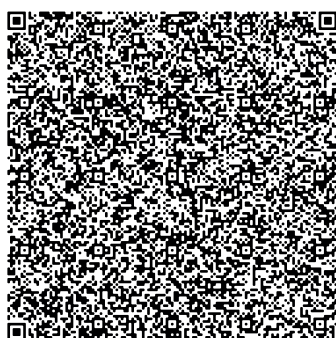
*The author of the article presents an analysis of the policy of graduates employment of higher education institutions in the EU. The basis for the analysis is the reports of the European Commission, which are widely covering this issue. Studies examining issues related to the regulation mechanisms of cooperation between higher education and labour market and the current state of their application in the European Higher Education Area. Among these mechanisms there are forecasting the labour market; involvement of employers in the management of higher education and evaluation of its quality; consulting services; practices and training; survey of graduates. The first component of the regulation mechanisms linked to graduate employability concerns labour market forecasting. This process involves estimating the expected future number of jobs available in an economy. Besides there are trends to involve employers in higher education institutions' governing bodies and in external quality assurance (QA) procedures. The results of this study may contribute to a better understanding of the current state of the process of cooperation between higher education and labour market in Ukraine.*

**Key words:** employment; European Higher Education Area; higher education; labour market; university graduates.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2016

Прийнято до друку 29.09.2016

УДК 37.07



**Костянтин Линьов**

ORCID iD 0000-0002-3162-3900

кандидат наук державного управління, доцент,  
професор кафедри управління,  
Київський університет імені Бориса Грінченка,  
вул. Тимошенка, 13-6, 04212 Київ, Україна,  
k.lynov@kubg.edu.ua

## УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ОСНОВІ ПАРАДИГМИ ЛІДЕРСТВА

*Стаття присвячена проблематиці управління закладом середньої освіти на засадах лідерства. Окреслюються напрями еволюції поглядів на сутність та зміст понять «лідер» та «лідерство», які є зосередженими або на домінуючій ролі особистості лідера, або на визнанні пріоритету колективної співпраці в процесі життєдіяльності закладу освіти. Зазначається, що лідерство є новою парадигмою управління з акцентом уваги на зміни в організації, яке виникає через взаємодію лідера та послідовників і є результатом міжособистісних стосунків. Лідерство створює загальнокомандну культуру у закладі середньої освіти на основі спільно виробленої візії та спільних цінностей.*

**Ключові слова:** заклад середньої освіти; лідер; лідерство.

**Вступ.** Реформа освіти в Україні, розпочата прийняттям нового законодавства у сфері вищої освіти та продовжена роботою над базовим законопроектом «Про освіту», ставить перед собою мету перетворити українську школу на важіль соціальної рівності та згуртованості, економічного розвитку

і конкурентноспроможності України (Нова школа, 2016, с. 7). Значну роль в цьому процесі відіграє чинник управління, як на центральному рівні, так і на рівні окремого закладу середньої освіти. Автономія школи як право «на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності і відповідальності

в прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності» (Проект Закону України «Про освіту») вимагає упровадження нової, лідерської, парадигми управління.

Дослідження з лідерства в освіті особливо популярними є у розвинутих країнах. Про це говорить кількість робіт, які виходять з друку, кількість наукових фахових журналів, які спеціалізуються на проблематиці лідерства, кількість інститутів, кафедр, лабораторій, напрям діяльності яких – дослідження проблематики лідерства. У Великобританії та США лідерство взагалі розглядається як фундаментальний рушій національної конкурентноспроможності, як ключовий чинник модернізації публічних послуг, в тому числі й освіти. Пов'язано це з усвідомленням необхідності впроваджувати нові підходи до управління закладами освіти в умовах переходу до інформаційного суспільства, де «людина інноваційна» стає вирішальним чинником розвитку організації.

Проблеми, пов'язані з управлінням закладом середньої освіти, досліджувалися у роботах Л. Даніленко, Н. Клокар, О. Онаць, Л. Паращенко, О. Пометун, Г. Сазоненко, Т. Сорочан та інших. Феномен лідерства досліджується у роботах Дж. Роста, Р. Стогділла, Б. Басса, Г. Юкла, Д. Дея, П. Нортхауза, К. Лейзвуда та інших. Дослідники констатують, що лідерство залишається до кінця не визначеним поняттям за своєю сутністю та змістом, щодо якого відсутній консенсус в академічній спільноті. Проблематиці упровадження лідерства у закладах освіти присвячені роботи Т. Буша, Р. Воллейса, Б. Девіса, Ф. Інґліша, С. Калашнікової, М. Лінча, Дж. Мерфі, Р. Паркера, та інших. Зацікавленість викликають роботи британських науковців з Лондонського центру з лідерства в освіті (Р. Вілкінс, П. Ерлі, К. Рілі, А. Харріс), присвячені питанням управління сучасною школою, розвитку лідерства у закладах середньої освіти (LCLL Publications).

Проблематика управління закладами середньої освіти на засадах лідерства залишається малодослідженою у вітчизняному науковому просторі, що зумовлює появу нових розвідок у цьому напрямі.

**Метою статті** є визначення специфіки управління закладом середньої освіти на основі парадигми лідерства. Для реалізації мети були поставлені наступні завдання: визначити еволюцію поглядів на сутність та зміст понять «лідер» та «лідерство», з'ясувати ознаки та сутнісні характеристики лідерства та особливості управління закладом середньої освіти на засадах лідерства.

**Лідер та лідерство в організації.** Минуле століття продемонструвало високу динаміку змін концепцій, підходів до визначення сутності та змісту феномену лідерства. Кожне десятиліття

з'являлися роботи, що ґрунтувалися на результатах емпіричних досліджень і висували нові теорії, що змінювали фокус уваги наукової та бізнесової спільноти щодо особистості керівника-лідера.

Розгляд феномену лідерства у XX-XXI ст. відбувався крізь призму наступних підходів:

- орієнтованих на визначення індивідуальних рис, якостей, навичок керівника, його ролі в організації, поведінки, стилю управління, який ми будемо ідентифікувати як особистісно орієнтоване лідерство;
- орієнтованих на визначення лідерства як процесу, як результату динаміки міжособистісних взаємодій, а не діяльності однієї особи, який ми будемо ідентифікувати як процесно орієнтоване лідерство (Линьов К.О., 2016, с. 30-32).

Ототожнення лідерства з певною позицією людини в ієрархії, її посадою, роллю фокусувало увагу на визначальній ролі особистості керівника, розглядаючи співробітників як пасивних, другорядних в організації акторів, як об'єкт управлінських дій. Фокусування на певних рисах та здібностях керівника, які асоціюються з лідерством, на вміннях, навичках, компетентностях, ознаменувало відхід від позиції, що лідерство – це те, що є визначеним від народження. Лідерство визнавалося доступним для кожного, адже компетентності можна розвивати, вдосконалювати через практику, досвід та навчання.

Розуміння лідерства як поведінки, стилю управління дало змогу перейти від зосередженості науковців виключно на особистості керівника до розуміння лідерства як взаємовідносин лідера із співробітниками. Але пошук найкращого стилю лідерства є настільки ж непродуктивним, як і пошук найкращих наборів компетентностей для керівника.

Перехід до інформаційного суспільства, поява нових досліджень, соціальних технологій, зміни оточуючого середовища та самої людини, – все це спонукає до переосмислення сутності лідерства. Теорії лідерства з їх орієнтацією виключно на особі, персональних якостях та навичках керівника не відображають всієї багатоманітності процесів, які відбуваються в організації. Вони відходять у минуле, поступаючись місцем процесно орієнтованим теоріям лідерства.

За останні 40 років у науковій літературі з проблематики лідерства знайшли своє відображення цілий ряд альтернативних та конкуруючих моделей: формальні моделі (managerial leadership), колегіальні (participative, transformational, interpersonal leadership), політичні (transactional), суб'єктивні (postmodern leadership), ймовірнісні (contingency leadership), культурні (moral, instructional leadership) (Bush T., 2011). Найбільш затребуваними серед сучасних дослідників лідерства в освіті є положення теорій розподіленого (distributed leadership) та спільного (shared leadership) лідерства, які позиціонують лідерство як соціальний процес, остаточно відмовляються від ролі «героїч-

ної, месіанської особистості керівника». Ці теорії розглядають лідера як такого, який здатний розвинути лідерський потенціал в інших та проголошувати тезу «вести інших – це означає дати можливість їм вести себе самих» (Lynch M., 2012, с. 88-91).

Еволюція підходів до визначення змісту та сутності феномену лідерства диктує зміну поглядів на особистість лідера. Так, у своїй роботі Сімон Вестерн (Western S., 2012), користуючись вченням про цикли та ґрунтуючись на законі діалектики (заперечення заперечення), наводить чотири дискурси лідерства:

- лідер як контролер (має своїм витоком школи наукового та адміністративного менеджменту, є продуктом індустріальної революції та наукового раціоналізму. Лідер діє як технократична особистість, концентруючись на досягненні ефективності та контролі);

- лідер як терапевт (репрезентує гнучке управління на протизагострі контролю, фокусує увагу на індивідуальному особистісному зростанні працівника, його самоактуалізації. Дискурс був спрямований на подолання відчуження працівника від змісту та якості своєї діяльності, створеного «машиноподібною ефективністю» під керівництвом лідера-контролера);

- лідер як месія (відображає соціальні новації в умовах швидких темпів розвитку виробництва, турбулентного середовища та змін, що породжують невизначеність майбутнього. Лідер фокусується на візії, цінностях організації. Велика увага приділяється культурним, етичним нормам, самоконтролю);

- еко-лідер (розвиток технологій спричиняє появу мережевих, матричних організацій. Лідерство концептуалізується як плинне та розосереджене по всій організації, воно спричиняє визнання різноманітності форм та проявів організаційної культури, створює адаптивну культуру в організації. Як наслідок, лідерство стає доступним для кожного працівника в організації, локалізується та розподіляється на всіх рівнях управління).

Кожен з наведених дискурсів є проявом певних циклів управління та діалектично заперечує попередній, але, з іншої сторони, вони здатні співіснувати в одній організації як мінімум у двох формах: як синтез лідерської культури, навичок, поведінки для максимізації організаційної ефективності, розширення взаємодії у колективі та як конкуруючі культури, бачення того, як ефективно управляти організацією відповідно до географічного, історичного та соціокультурного контексту, рівнів управління тощо. Виникає потреба у використанні синергетичної взаємодії дискурсів в інтересах розвитку організації.

**Ознаки та сутнісні характеристики лідерства.** Досліджуючи лідерство у контексті управління закладом середньої освіти, розуміємо, що будь які заклади освіти є соціальною системою, ієрархічною за

своїми властивостями, мають мету своєї діяльності, а відповідно в яких виникають управлінські відносини. Отже, лідерство у даному випадку є певною якістю, парадигмою управління, так само як і менеджмент.

Одна частина дослідників сприймали менеджмент та лідерство як синонімічні поняття, інша – говорили про їх суттєву відмінність (Rost J., 1993; Leithwood K., 1999; Bass B., 2008; Калашнікова С. А., 2010; Day D., 2012; Northouse P., 2015). Якщо менеджмент акцентує увагу на таких функціях управління, як організація та контроль, то лідерство фокусується на мотивації та плануванні (планування як візія та робота з майбутнім в організації). Але і перше поняття, і друге відносяться до сфери управління. У той же час не викликає сумніву теза, що лідер має володіти арсеналом здійснення управлінських дій як менеджер.

Центральним питанням багатьох теорій є питання, лідерство – це влада, авторитет чи вплив? Роберт Спіллейн називав лідерство владою авторитету (Spillane R., 2015), підкреслюючи специфічність цієї парадигми управління. У той же час лідерство – це і вплив, центральним елементом у багатьох визначеннях лідерства є вплив на особу або групу (Bush T., 2011, с. 5-8). Але так само вірним є твердження, що в управлінні виникають владні відносини.

Погляд засновників трансформаційного лідерства (Джеймс Макгрегор Бернс, Бернард Басс) на те, що лідерство – в першу чергу це зміни, трансформація існуючого стану речей, демонструє, що окрема людина, взаємодіючи з іншими людьми, може сприяти перетворенням в організації, які, в свою чергу, можуть вплинути на зміни у всьому суспільстві. «Лідерство передбачає трансформацію, перетворення людей і організацій, а не мотивування службовців працювати в обмін на заробітну плату» (Оуэн Х., 2005, с. 9).

Швидкоплинність (процесів, змін), як одна з визначальних характеристик сучасності, призводить до зростання невизначеності (результатів діяльності), тому лідери – це в першу чергу ті, хто зменшує невизначеність шляхом моделювання майбутнього. Лідер зменшує занепокоєння послідовників, які стикаються з невідомим, дає інноваційну відповідь на нову проблему, а не виконує процес, з яким раніше мали справу (Grint K., с. 11).

Лідер продукує візію закладу освіти, яскраву розумову картинку його бажаного майбутнього, яка поділяється всіма співробітниками (Bush T., 2011, с. 5-8). Візія, як «віртуальний образ бажаного майбутнього стану, ідеал або амбітна мрія» (Conger J., 1989, с. 38) – це завжди дещо більше, ніж захоплююча ідея. Рушійною силою найбільш успішних закладів освіти є не тільки бажання досягти цілей та планових показників. Вони досягають успіху завдяки відчуттю причетності співробітників до спільної справи та довіри.



Ще на початку ХХ століття, коли лідерство розглядалося як агресія та домінування, політолог Мері Паркер Фоллетт вважала, що послідовники не є пасивними людьми, вони допомагають лідеру управляти ситуацією (Оуэн Х., 2005, с. 8). Роберт Спіллейн писав: «Не існує такої «речі» як лідерство. «Лідерство» є словом, яке позначає взаємозв'язок..., взаємодію між лідерами та їх послідовниками... [існують] опорні точки, між якими поняття має своє значення» (Spillane R., 2015, с. X). Хіларі Оуен, Вікі Ходжсон та Найджел Газзард стверджують, що прояв лідерських якостей базується не на займаній посаді або повноваженнях, а на довірі та взаємовідносинах, на потенціалі, який закладений у кожну людину (Оуэн Х., 2005, с. 11, 27). Кожен з послідовників повинен взяти на себе відповідальність за ефективність лідерства. Іншими словами, успіх команди обумовлює успішність її лідера, а не навпаки.

Погоджуючись з авторами (Єфімова С.М., Корольок С.В., 2011, с. 22-23), можна констатувати, що лідерство є результатом динаміки міжособистісних стосунків, а не діяльністю однієї особи; міжособистісні стосунки ґрунтуються на відкритості та довірі. Лідерство не зосереджується на конкретних посадах чи ролях, воно динамічне і переходить від однієї особи до іншої, внаслідок чого «владна дистанція» чи відмінність між «лідерами» і «послідовниками» зменшується.

**Парадигма лідерства у діяльності закладу середньої освіти.** Упровадження лідерської парадигми управління закладом освіти починається з усвідомлення необхідності змін. Особливо актуальним це є для сьогодишньої української школи. Про це говорять положення проекту Закону України «Про освіту» (Проект Закону України), проекту Концепції розвитку освіти України на 2015-2025 роки (Проект Концепції), проекту для обговорення «Нова школа: простір освітніх можливостей» (Нова школа, 2016).

Необхідні зміни ґрунтуються на особистісних, загальнолюдських, та професійних цінностях:

- «школа має відношення до навчання, а тому всі члени шкільної спільноти є тими, хто навчається;
- кожний член шкільної спільноти цінується як особистість;
- школа існує для того, щоб служити своїм учням та місцевій громаді;
- навчання – це процес розвитку людини в цілому, воно відбувається як у класній кімнаті, так і поза її межами;
- люди досягають успіхів через довіру, заохочення та похвалу» (Bush T., 2011., 21-26).

На основі цінностей керівник-лідер розпочинає процес створення Концепції розвитку закладу середньої освіти, яка є потужним інструментом у діяльності колективу школи, спрямованим на визначення ідеї закладу освіти, розуміння його місця, призначення у суспільстві. Таким чином, для створення Концепції ми повинні визначи-

тися з філософськими засадами розвитку закладу середньої освіти, його місією, візією, конкретизувати мету та завдання діяльності, окреслити пріоритетні напрями та чітко уявляти результати розвитку закладу середньої освіти. На основі цього вибудовується стратегія реалізації Концепції, складаються перспективні плани, здійснюється моніторинг та діагностика діяльності школи, вносяться зміни до структури тощо (Линьов К., 2016, с. 30).

Спираючись на розроблену Інститутом лідерства схему «Лідерська організація» (Оуэн Х., 2005, с. 344-346), пропонуємо власний погляд на управління закладом середньої освіти, реалізований на засадах лідерства (див. рис. 1). По-перше, звертаємо увагу на центральний блок з дев'яти компонентів, який скріплений у вигляді паззла, що підкреслює взаємопов'язаність та причино-наслідковість як по вертикалі, так і по горизонталі.

Формування адекватного до сучасних реалій образу думок кожної особистості призводить до вироблення прозорих стандартів діяльності кожного члена колективу та ясних очікувань від їх діяльності, що дозволяє використовувати мотивацію та стимулювання з кращою ефективністю. Той самий зв'язок прослідковується у зворотному напрямку: вироблення нових підходів до мотивації та стимулювання співробітників на основі прозорих стандартів та очікувань шкільної спільноти призводить до зміни образу думок і, як наслідок, до трансформації як окремої особистості, так і закладу середньої освіти в цілому.

Зміна образу думок ініціює творчість та інноваційність співробітників, що призводить до розширення та якісного наповнення зв'язків як всередині закладу середньої освіти, так і з зовнішнім середовищем. Нова якість зв'язків є затребуваною у процесі формування команди, яка будується на оновлених етичних правилах тощо. Центром конструкції, її точкою зборки, є лідерство, яке скріплює паззли між собою.

Діяльність закладу середньої освіти направлена на досягнення задекларованих результатів, має своєю цільовою аудиторією учнів школи та їхніх батьків, але в той же час є елементом загальної стратегії щодо розвитку суспільства. Трансформуючи школу, ми змінюємо тих, хто дотичний до її роботи, та суспільство в цілому, в якому живемо та творимо.

Критеріями успіху розвитку закладу середньої освіти та його керівника-лідера пропонуємо визначити наступні:

- досягнення результатів діяльності;
- атмосфера довіри серед шкільної спільноти; задоволення працівників школи своєю роботою; зменшення стресів та професійного вигорання;
- відчуття справедливості, персонального зростання та певного рівня автономності;
- ідентифікацію, почуття приналежності працівника до організації;

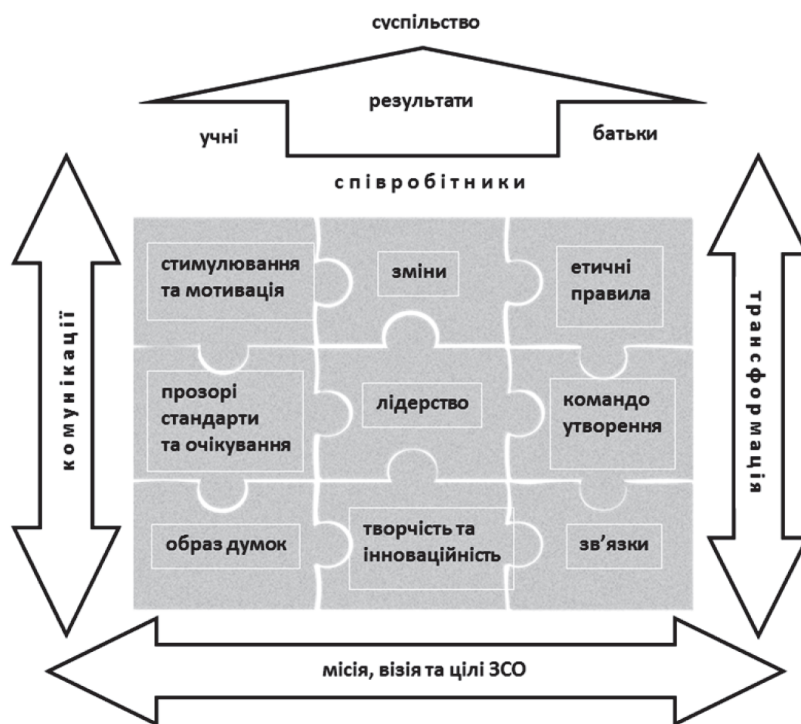


Рис. 1. Управління закладом середньої освіти на засадах лідерства

- наявні ефективні механізми зворотних зв'язків;

- гармонізація організаційних цілей та цінностей школи з цілями та цінностями працівників.

Запровадження лідерської парадигми управління закладом середньої освіти характеризується посиленням значення горизонтальних зв'язків, делегуванням повноважень, фокусуванням на таланті, компетентностях співробітників. Людина, її лідерські якості, поведінка, визнаються вирішальним чинником досягнення конкурентноспроможності школи. Лідерство стає доступним для будь-якої особистості у закладі середньої освіти, воно не обмежується керівником, формально призначеним на посаду.

**Висновки.** За останні сто років погляди на феномен лідерства оновлювалися швидкими темпами, кожне десятиліття з'являлися нові смисли та підходи. Теорії ототожнювали лідерство або з особистістю керівника, або з соціальним процесом. Останнім часом науковці здійснюють спроби інтегрувати ці два підходи, особливо це має відношення до освіти, де прояв лідерства вимагається як від керівника, так і від учителя, учня, де цьому сприяє сама специфіка закладу середньої освіти.

Суспільні трансформації породжують потребу у новій парадигмі управління, яка асоціюється

зі змінами як у закладі освіти, так і в суспільстві в цілому, має справу не з середньостатичною людиною, а з творчою особистістю, з своїми потребами у самовираженні, самореалізації, повазі, апелюванні до честі та гідності, врахуванні власних інтересів та точок зору тощо. Лідерство виникає через взаємодію лідера та послідовників і є результатом міжособистісних стосунків, які ґрунтуються на відкритості та довірі, на впливові та авторитеті. Лідерство створює загальнокомандну культуру у закладі освіти на основі спільно виробленої візії та спільних цінностей. Саме в трикутнику «лідер – послідовники – процес управління» актуалізується потреба у напрацюванні лідерських якостей, компетентностей, стилів поведінки як лідера так і послідовників, та у відпрацюванні командної взаємодії у колективі.

На якість та ефективність лідерства у закладі середньої освіти впливає велика кількість чинників, але ґрунтується воно на демократичних засадах, відкритості системи управління, на довірі, відчутті спільної справи. Лідерство не зосереджується на конкретних посадах чи ролях, воно динамічне і може переходити від однієї особи до іншої, внаслідок чого владна дистанція між лідерами і послідовниками зменшується. Враховуючи вищеведене, виникає потреба у дослідженні лідерства як масового, егалітарного явища.

#### Література

1. Bass B. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications [Text] / B. Bass. – 4-th ed. – Free Press, 2008. – 1536 p.
2. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management [Text] / T. Bush. – 4-th ed. – London: SAGE Publications, Inc., 2011. – 232 p.
3. Conger J. The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership [Text] / J. Conger. – San Francisco: Jossey-Bass, 1989. – 211 p.

4. Day D. The nature of leadership [Text] / D. V. Day, J. Antonakis (Eds.). – 2-nd ed. – SAGE Publications, 2012. – 608 p.
5. Grint K. Leadership: A Very Short Introduction [Text] / Keith Grint. – Oxford: University Press, 2010. – 160 p.
6. LCLL Publications [Назва з екрану]. – Режим доступу: <http://www.lcll.org.uk/publications.html>
7. Leithwood K. Changing Leadership for Changing Times [Text] / K. Leithwood, D. Jantzi, R. Steinbach. – Buckingham: Open University Press, 1999. – 266 p.
8. Lynch M. A Guide to Effective School Leadership Theories [Text] / M. Lynch. – NY: Routledge, 2012. – 232 p.
9. Northouse P. Introduction to Leadership: Concepts and Practice [Text] / P. G. Northouse. – 3-rd ed. – SAGE Publications, Inc., 2015. – 352 p.
10. Rost J. Leadership for the Twenty-first Century [Text] / J. Rost. – Greenwood Publishing Group, 1993. – 220 p.
11. Spillane R. Philosophy of leadership: the power of authority [Text] / Robert Spillane, Jean-Etienne Joullie. – Palgrave Macmillan, 2015. – 235 p.
12. Western S. An Overview of the Leadership Discourses [Text] / S. Western; M. Preedy, N. Bennett and, C. Wise (Eds.) // Educational Leadership: Context, Strategy and Collaboration. – SAGE Publications, 2012. – P. 23–35.
13. Єфімова С. М., Королюк С. В. Лідерство та інклюзивна освіта: навч.-метод. посіб. / Єфімова С. М., Королюк С. В.; за заг. ред. Колупаєвої А. А. – К.: ТОВ «Видавничий дім «Плєяди», 2012. – 164 с.
14. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства [Текст]: монографія / С. А. Калашнікова. – К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
15. Линьов К. Концепція розвитку закладу середньої освіти на засадах лідерства // Педагогічний процес: теорія і практика (серія: Педагогіка). – 2016. – № 2 (53). – С. 26–31.
16. Линьов К. О. Лідерство у контексті еволюції підходів до осмислення феномену в освіті / Костянтин Линьов // ScienceRise: Pedagogical Education. August 2016, Volume 8 (4), 29–34, DOI: <http://dx.doi.org/10.15587/2016.76221>. (ukr).
17. Нова школа: простір освітніх можливостей [Текст]. – Міністерство освіти і науки України. Проект для обговорення. – Серпень 2016. – Режим доступу: <http://mon.gov.ua/Новини %202016/08/21/2016-08-17-3-.pdf>
18. Оуэн Х. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству / Хилари Оуэн, Вики Ходжсон, Найджел Газзард; Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
19. Проект Закону України «Про освіту» [Текст]. – Верховна Рада України, 2016. – № 974-VIII. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=57141](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=57141)
20. Проект Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 років [Текст]. – Міністерство освіти і науки України. – Режим доступу: <http://old.mon.gov.ua/ua/pr-viddil/1312/1390288033/1414672797/>

## ZARZĄDZANIE ZAKŁADEM EDUKACJI ŚREDNIEJ NA PODSTAWIE PARADYGMATU PRZYWÓDZTWA

Linov Constantine, doktor nauk w zakresie państwowego kierowania, adiunkt, Kijowski uniwersytet im. B. Grinczenki, ul. Tymoszenka, 13-b, 04212 Kijów, Ukraina, k.lynov@kubg.edu.ua

*Ten artykuł jest poświęcony problematyce zarządzania wykształceniem średnim w oparciu o przywództwo. Określone są tendencje ewolucji poglądów na temat charakteru i znaczenia pojęć «lider» i «przywództwo», które skupiają się zarówno na dominującej roli osobowości lidera, bądź uznania priorytetu kolektywnej współpracy w życiu instytucji edukacyjnej. Zauważa się, że przywództwo jest nowym paradygmatem zarządzania ze skupieniem uwagi na zmiany w organizacji, która powstaje w wyniku interakcji lidera i zwolenników i jest wynikiem relacji międzyludzkich. Przywództwo tworzy kulturę ogólnozespołową w zakładzie szkole średniej w oparciu o wspólnie wytworzoną wizję i wspólne wartości.*

**Słowa kluczowe:** zakład wykształcenia średniego; lider; przywództwo.

## MANAGEMENT OF INSTITUTION OF SECONDARY EDUCATION ON THE BASIS OF LEADERSHIP PARADIGM

Lynov Konstantin, Phd in Public Administration, Associate Professor, Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv University, 13-b Tymoshenko st., 04212 Kyiv, Ukraine, k.lynov@kubg.edu.ua

*The author states that during the last century understanding of the phenomenon of leadership has changed rapidly, appearing new meanings and approaches. Those theories that arose identified leadership with the personality of the leader, or with social process. It is noted that in recent decades, scientists engaged in trying to integrate the two approaches, especially in education, where manifestation of leadership required providing both from the principal and from the teacher, the student, where it contributes the specificity of institution of secondary education. It is emphasized that social transformations generate the need for new management paradigm that is associated with changes both in educational institutions and in society in general. The object of transformation is not just an employee but a creative*



person with his needs in self-expression, self-realization, considering its interests and points of view. Leadership creates overall team culture in educational institutions on the basis of jointly produced vision and shared values. Just in triangle «leader – followers – management process» actualized need in leadership skills, competencies and behaviours development not only leader but followers too, and team interaction at school. Necessary changes in institution of secondary education based on personal, human and professional values. Based on this values head-leader begins the process of creation of the Concept of institution of secondary education, which is a powerful tool in the work of school staff, aimed at determining the idea of an educational institution, its understanding of the place in society. The author offers his own point of view on the management of school which is implemented on the basis of leadership and distinguishes success criteria for institution of secondary education activity and for its leader.

**Key words:** institution of secondary education; leader; leadership.

Стаття надійшла до редакції 20.07.2016

Прийнято до друку 29.09.2016

УДК 378.1

**Надія Чернуха**

ORCID iD 0000-0002-3636-2527

доктор педагогічних наук, професор,  
завідувач кафедри Управління навчальним закладом,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом,  
вул. Фрометівська, 2, 02039 м. Київ, Україна,  
n.chernukha@kubg.edu.ua

**Наталія Головач**

ORCID iD 0000-0002-6215-6575

аспірантка кафедри теорії та методики професійної освіти,  
старший викладач кафедри Управління персоналом та економіки праці,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом,  
вул. Фрометівська, 2, 02039 м. Київ, Україна,  
n\_golovach@ukr.net

## ОЦІНКА СФОРМОВАНOSTІ ПРОФЕСІЙНО ЗНАЧУЩИХ ЯКОСТЕЙ СТУДЕНТІВ-ВИПУСКНИКІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЕКОНОМІКА ПРАЦІ»

Стаття присвячена питанню розробки методики інтегральної оцінки показника рівня сформованості професійно значущих якостей студентів-випускників спеціальності «Управління персоналом та економіки праці». У дослідженні встановлено основні складові, що визначають рівень сформованості професійно значущих якостей студентів спеціальності «Управління персоналом та економіки праці». Визначено алгоритм проведення інтегральної оцінки, яка враховує оцінки викладачів ВНЗ та роботодавців.

**Ключові слова:** економіки праці; інтегральна оцінка; професійно значущі якості; рівень фахової підготовки; управління персоналом.

**Вступ.** В умовах, коли на зміну старої приходить нова, особистісно-орієнтована парадигма освіти, і студент стає суб'єктом навчального процесу, особливої актуальності набуває проблема підготовки компетентних і конкурентоспроможних на ринку праці випускників ВНЗ. Розв'язання даної проблеми пов'язане з рядом факторів, основним серед яких є забезпечення високого рівня сформованості професійно значущих якостей,

які можуть бути використані випускниками ВНЗ в процесі професійної діяльності одразу після закінчення навчання.

Водночас слід констатувати, що навчальні програми підготовки є негнучкими і часто не повною мірою забезпечують формування достатніх навичок, умінь, знань для якісного виконання основних трудових функцій в рамках відповідної сфери професійної діяльності. Відтак ВНЗ повинні